

**Programa de Cooperacion:  
Mejoramiento del sistema de control sanitario de la cadena  
alimentaria para la tutela de la salud en América Latina**

**Cursos de capacitación en Montevideo, 12 a 23 de marzo de 2018**

**MÓDULO  
ELABORACIÓN DE  
PROYECTOS: GCP Y  
MARCO LOGICO**

Thais Palermo Buti, Consultora IILA

12 a 16 de marzo  
de 2018

Preparando un proyecto: análisis y  
planificación



DOS PREGUNTAS:

QUE ES UN PROYECTO?

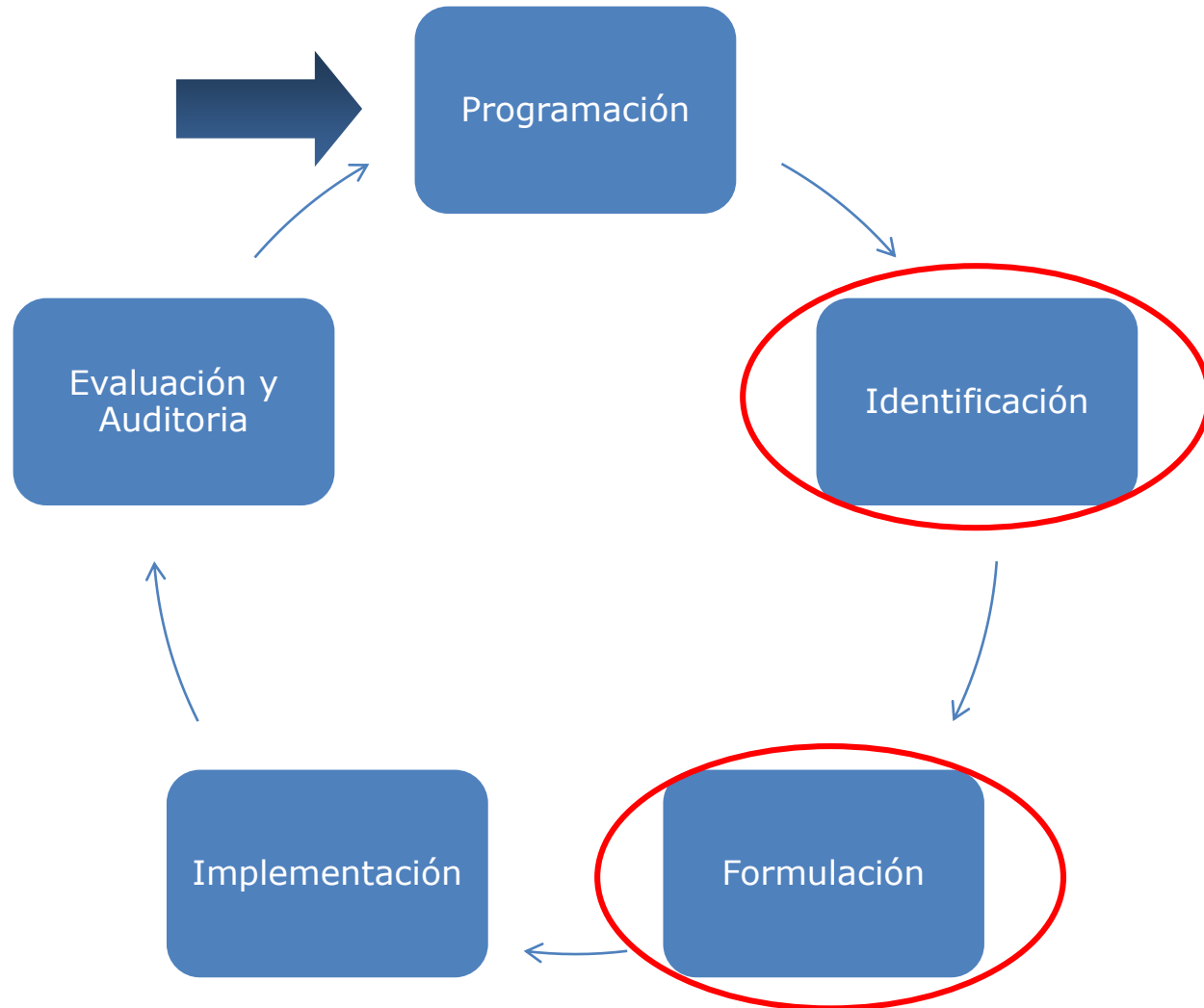
COMO SE LLEGA A LA  
FORMULACION DE UN PROYECTO?

PARA CONTESTARLAS, USAREMOS EL  
ENFOQUE DE LA **GESTION DEL CICLO  
DEL PROYECTO** Y DEL **MARCO LOGICO**

# Gestion del Ciclo del Proyecto

- Término descrito para la gestión de actividades y procedimientos de toma de decisiones utilizados durante la vida y ciclos del proyecto → inclui tareas, roles y responsabilidades, documentos clave y opciones de decisión
- El **Marco Lógico (ML)** es una herramienta analítica utilizada en la GCP, por muchos entes de financiación, ONGs y gobiernos

# GCP – Ciclo de operaciones de la CE



A horizontal decorative bar at the top of the slide, consisting of a red rectangular section on the left and a blue rectangular section on the right.

QUIEN CONSIDERA NO TENER  
EXPERIENCIA EN PROYECTOS?


# Una definicion de proyecto:

---

- Un proyecto es un conjunto de actividades que apuntan a alcanzar, en los plazos previstos y con un presupuesto dado, objetivos claramente definidos

# Fijemos bien estos elementos del Proyecto

- conjunto de actividades
- plazos previstos (inicio y fin)
- presupuesto dado (recursos)
- objetivos claramente definidos (indicadores)



Ahora que tenemos una  
definición de proyecto,  
desarrollemos juntos juntos  
algunos ejemplos, pensando  
en nuestro cotidiano



Volviendo a nuestra pregunta inicial...

COMO LLEGAMOS A LA FORMULACION  
DE UN PROYECTO?

Con la ayuda del  
**MARCO LÓGICO**

# MARCO LOGICO (ML) - algunas informaciones

- Desarrollado en los 60 para ayudar a USAID a mejorar el sistema de planificación y evaluación de sus proyectos (planificación vaga, sin definición de objetivos, de consecuencia, difícil de monitorear y evaluar)
- Desde entonces se ha adoptado el ML como herramienta de planificación y gestión en la mayoría de las agencias de desarrollo

# MARCO LOGICO (ML) ≠ MATRIZ DEL MARCO LOGICO (MML)

- El Marco Lógico (ML) es un **proceso analítico** que involucra análisis del stakeholder, análisis de problemas, objetivos y estrategias

# MARCO LOGICO (ML) ≠ MATRIZ DEL MARCO LOGICO (MML)

- La Matriz del Marco Lógico (MML o *Logframe*) es un **producto**: una matriz en la cual se resumen los elementos clave de un plan de proyecto, a saber:
  - ▣ Jerarquía de objetivos (lógica intervención – 1ª columna)
  - ▣ Factores externos (hipótesis y riesgos – 4ª columna);
  - ▣ Cómo se monitoreará y evaluarán los logros del proyecto (IOV y FV – 2ª y 3ª columnas)

# MARCO LOGICO (ML) ≠ MATRIZ DEL MARCO LOGICO (MML)

- La MML se genera a partir de los análisis hechos, y se completa de manera **interactiva**, requiriendo una mayor profundización de todos los elementos para su elaboración

# PARA TENER EN CUENTA

- Garantizar la realización del proceso del ML de manera **participativa** es tan importante como tener el producto de una MML
- ML/MML se deben utilizar como herramientas para promover la participación y garantizar la apropiación del beneficiario en relación al proyecto, en lugar de imponer conceptos y prioridades "externas"

Y ahora si...

COMO SE FORMULA UN PROYECTO  
UTILIZANDO EL **MARCO LÓGICO?**

# ML - 2 FASES PRINCIPALES

- **ML: Análisis y Planificación**
- Fases llevadas a cabo respectivamente durante la Identificación y la Formulación (ciclo de operaciones)
- La formulacion de un proyecto empieza con la fase de ANALISIS



# ML – Resumen de las fases

## FASE DE ANÁLISIS

- **Análisis del Stakeholder**
  - ▣ identificar y caracterizar el potencial de los mayores stakeholders; evaluar sus capacidades e intereses
- **Análisis de problemas**
  - ▣ identificar problemas claves, restricciones y oportunidades; determinar la relación causa-efecto
- **Análisis de objetivos**
  - ▣ desarrollar soluciones a problemas identificados; identificar los medios para terminar la relación
- **Análisis de estrategia**
  - ▣ identificar diferentes estrategias para lograr soluciones; seleccionar la(s) estrategia(s) más apropiada(s).

## FASE DE PLANIFICACIÓN

- **Desarrollar la Matriz del Marco Lógico**
  - ▣ Definir la estructura del proyecto, probando su lógica interna y riesgos, formulando indicadores medibles de éxito
- **Programar actividades**
  - ▣ determinar la secuencia y dependencia de las actividades; estimar su duración y asignar responsabilidad
- **Programar recursos**
  - ▣ partiendo de la programación de actividades, desarrollar periodos de insumos y presupuesto

# MARCO LÓGICO - ANÁLISIS

1a FASE del MARCO LÓGICO

Análisis de interesados, de problemas,  
de objetivos y de estrategias

# ML – LA FASE DE ANÁLISIS

1. Análisis de interesados (stakeholders)
2. Análisis de Problemas
3. Análisis de Objetivos
4. Análisis de Estrategias

# 1. Análisis de interesados

- Individuos o instituciones que pueden – directa o indirectamente, positiva o negativamente – afectar o ser afectados por un proyecto o programa.
- En otras palabras: cualquier individuo, grupo de personas, institucion, etc. con un interés en el éxito o en el fracaso de un proyecto es un interesado (stakeholder)

# BENEFICIARIOS

- **Beneficiarios:** son interesados que se benefician del proyecto. Suelen clasificarse en:
  - ▣ **Grupos meta (beneficiarios directos):** directamente beneficiados por el proyecto
  - ▣ **Beneficiarios finales:** beneficio en largo plazo a nivel sectorial o de sociedad
  - ▣ **Socios del proyecto:** implementadores (también pueden ser el “grupo meta”)

# ANALISIS INTERESADOS - SECUENCIA

- Identificar el problema o la oportunidad que se considera;
- Identificar todos los grupos con posible interés en el proyecto potencial;
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad participativa;
- Identificar el alcance de la cooperación o conflicto en las relaciones entre ellos

# ANALISIS INTERESADOS – algunas consideraciones

- Diferentes grupos tienen diferentes inquietudes, capacidades e intereses
- Estos deben ser entendidos por todos en el proceso sucesivo de (1) identificación de problemas, (2) establecimiento de objetivos y (3) selección estratégica.

# ANALISIS INTERESADOS – algunas consideraciones

- Proyecto exitoso → responde a necesidades reales de un grupo específico
- Para eso se debe hacer conjuntamente con las diversas partes implicadas:
  - ▣ **el análisis de los problemas** (imagen de la realidad actual);
  - ▣ **el análisis de los objetivos** (imagen del futuro y de una situación mejor);
  - ▣ **el análisis de las estrategias** (comparación de diferentes opciones o cadenas de objetivos).



# ANÁLISIS DE INTERESADOS

---

- **Objetivo final:** maximizar los beneficios del proyecto a un grupo de beneficiarios, y minimizar riesgos o el impacto potencialmente negativo (incluyendo conflictos de los interesados)

# PASOS SUCESIVOS: Análisis de problemas

- PERO, TENER PRESENTE QUE:

El análisis del stakeholder es un proceso interactivo: si fuera necesario revisar el ML, el análisis de stakeholder también debe ser reconsiderado

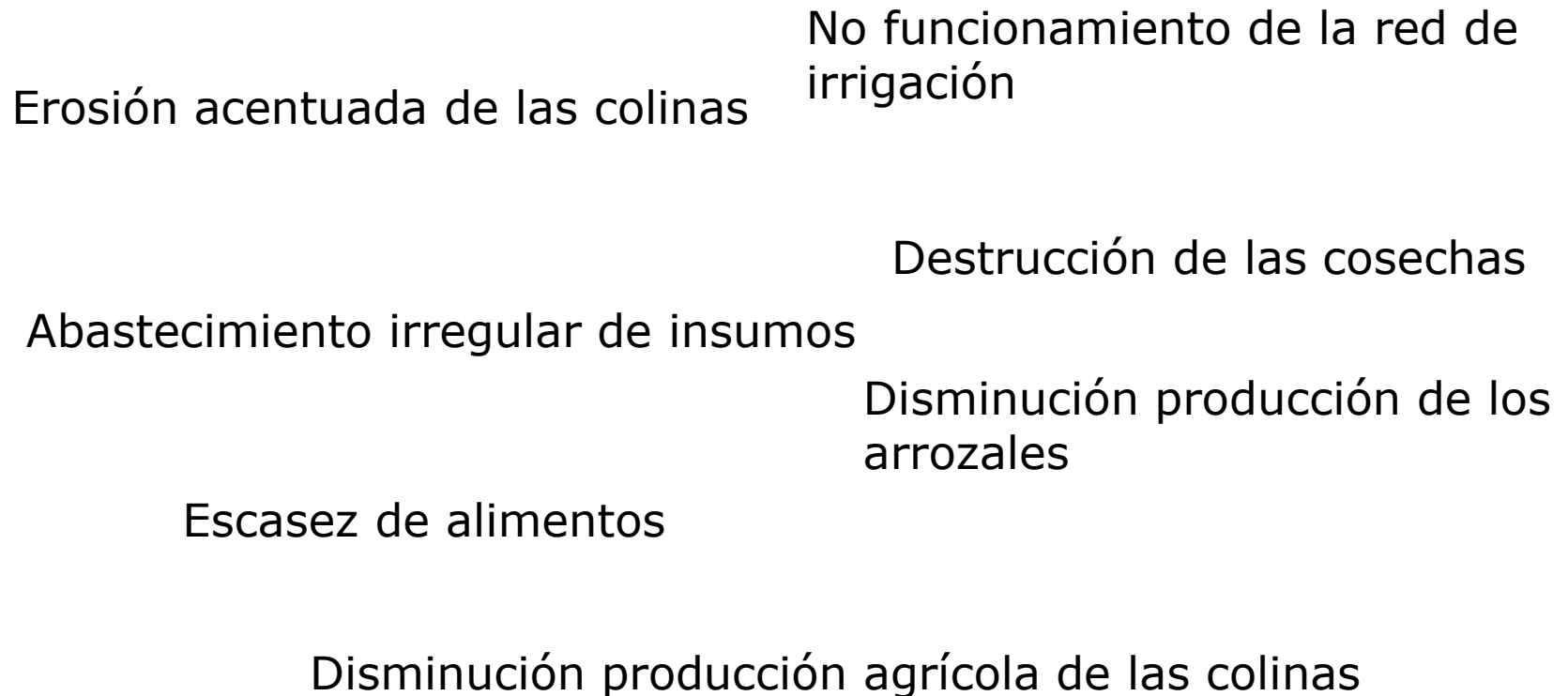
## 2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los factores negativos de una situación existente.
- Pretende identificar los obstáculos reales, importantes y prioritarios para los grupos implicados.
- Clasifica los problemas por orden de importancia y visualiza las relaciones causa-efecto en un diagrama (“árbol”).

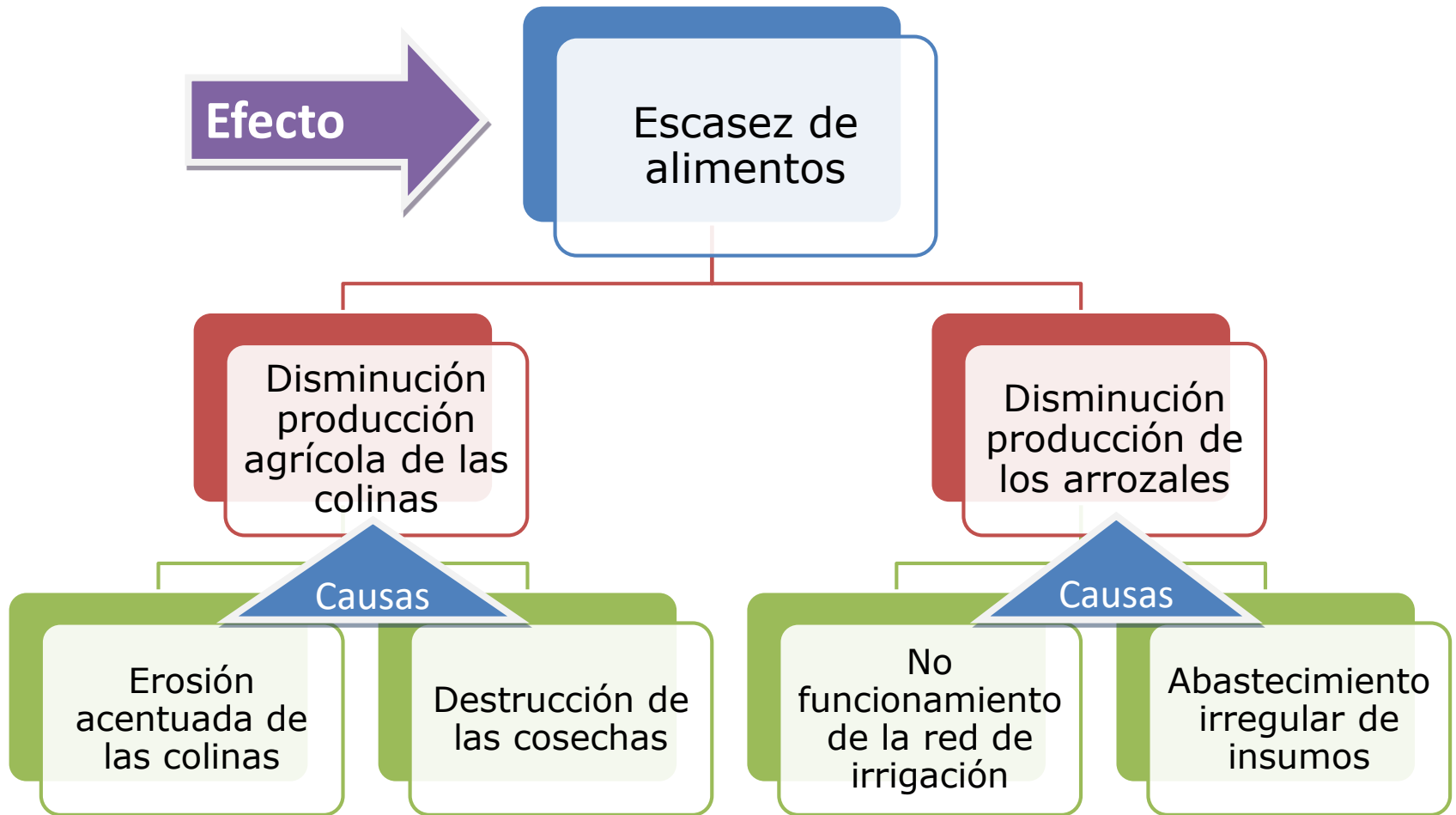
# ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Tres pasos principales:
  1. Definición de los temas de análisis;
  2. Identificación de los mayores problemas afrontados por los beneficiarios
  3. Visualización de problemas en diagrama (árbol problemas)
  4. Selección de 1 problema a enfrentar

# DIAGRAMA DE PROBLEMAS



# DIAGRAMA DE PROBLEMAS



# ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- AL FINAL DEL ANALISIS DE PROBLEMAS, HABRAN IDENTIFICADO **UN UNICO PROBLEMA CENTRAL** QUE EL PROYECTO DEBERA' RESOLVER
- ESTE PROBLEMA O SITUACION IDENTIFICADA, SERA' 100% RESUELTO AL FINAL DEL PROYECTO

# COMO ELEGIR EL PROBLEMA?

- PARA ELIGIR EL PROBLEMA QUE VOY A «ATACAR Y RESOLVER» CON MI PROYECTO, TENGO QUE TENER CLARA MI CAPACIDAD INSTITUCIONAL, ASI COMO POSIBLES LIMITACIONES DEL ENTORNO, CONTEXTO, MOMENTO POLITICO, ETC.



# 3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

- Los “**estados negativos**” del diagrama de los problemas se convierten en ***estados positivos alcanzados***.
- ***Describe la situación futura*** que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- ***Clasificar los objetivos*** por orden de importancia;
- ***Visualiza en un diagrama*** las relaciones medios-fines.

# DIAGRAMA DE OBJETIVOS



# Arbol de objetivos: que hacer...

Si algunos objetivos resultan poco realistas?

- Encontrar otras soluciones al problema planteado o bien renunciar a encontrar una solución.
  - Ej: el problema “demasiados mosquitos” se transforma en “reducción del número de mosquitos”. **Que hacer?**

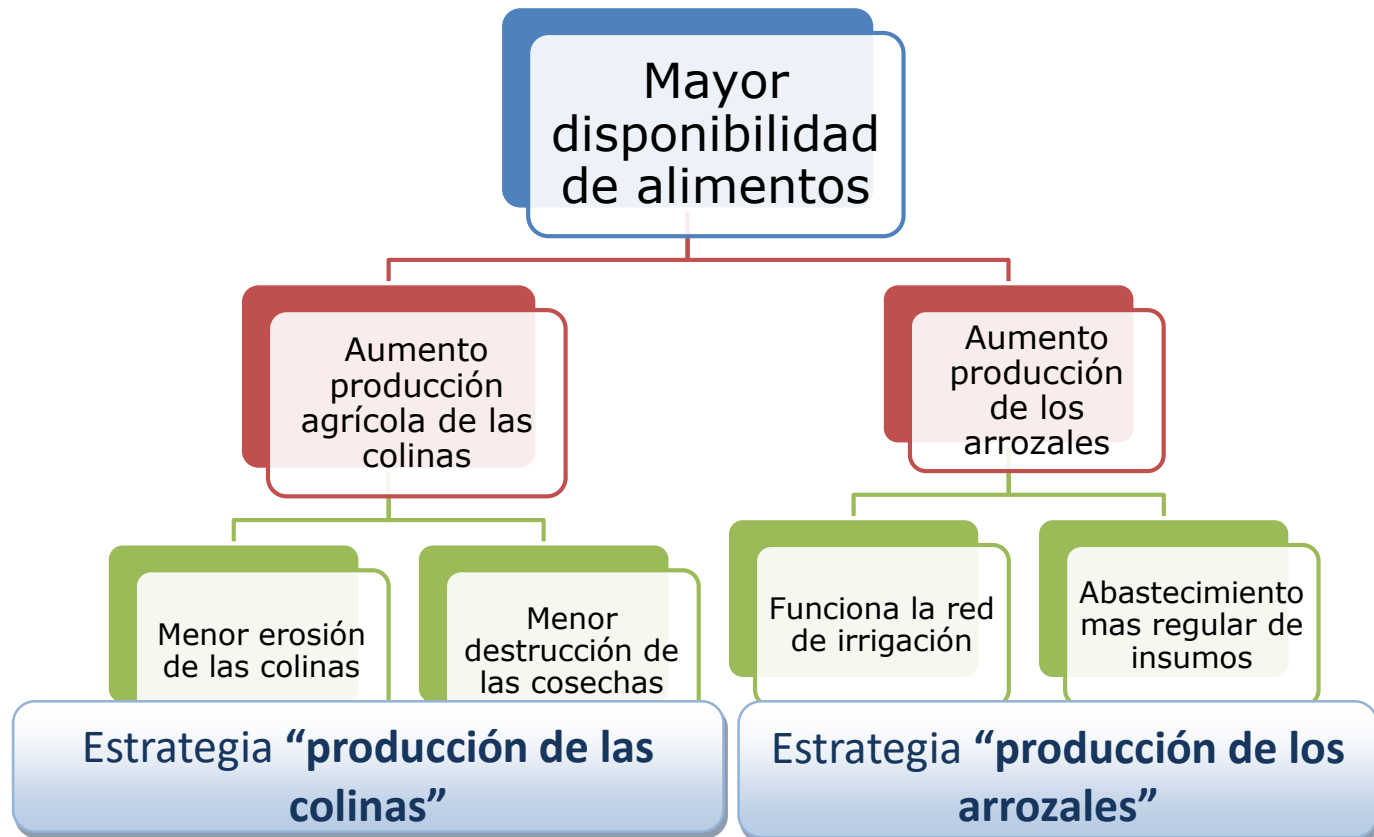
# Arbol de objetivos: que hacer...

El objetivo "reducción del número de mosquitos" ***es factible?***

- Si no fuera, se puede encontrar solución alternativa ("toma regular de nivaquina") o abandonar este problema, asumiendo que no pueda ser resuelto.

# 4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

- Estrategias: los diferentes “conjuntos” de objetivos de la misma naturaleza.



# SELECCION DE LA ESTRATEGIA

- Hay que escoger la estrategia más pertinente y oportuna para el proyecto
- Con cuales criterios se selecciona la estrategia? Algunos ejemplos:
  - ▣ prioridades de las partes implicadas,
  - ▣ presupuesto disponible,
  - ▣ pertinencia,
  - ▣ entorno institucional,
  - ▣ probabilidades de éxito,
  - ▣ período que debe cubrir, etc.

# Matriz del Marco Logico

Introduccion a la Logica de  
Intervencion (primera columna)

# Que es la MML?

- Estructuración del contenido de una intervención, presentando de forma sistemática y lógica en una matriz, los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales.
- La elaboración de la matriz es posible solo tras un análisis profundo de la situación.



# La Matriz del Marco Logico

	<b>Lógica de Intervención</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>Objetivos Generales</b>				
<b>Objetivo Específico</b>				
<b>Resultados</b>				
<b>Actividades</b>		Medios	Costes	
				Condiciones previas

# MML y Fases del Proyecto

- MML: “instrumento generador” a partir del cual se elaboran otros instrumentos, como:
  - ▣ presupuesto detallado
  - ▣ reparto de responsabilidades
  - ▣ calendario de ejecución
  - ▣ plan de seguimiento
  - ▣ Etc.

# LA LOGICA DE INTERVENCION (1a COLUMNA)

La logica de intervencion es la primera columna de la Matriz del Marco Logico y describe:

- **Objetivo general**
- **Objetivo específico**
- **Resultados**
- **Actividades**

# La Matriz del Marco Logico

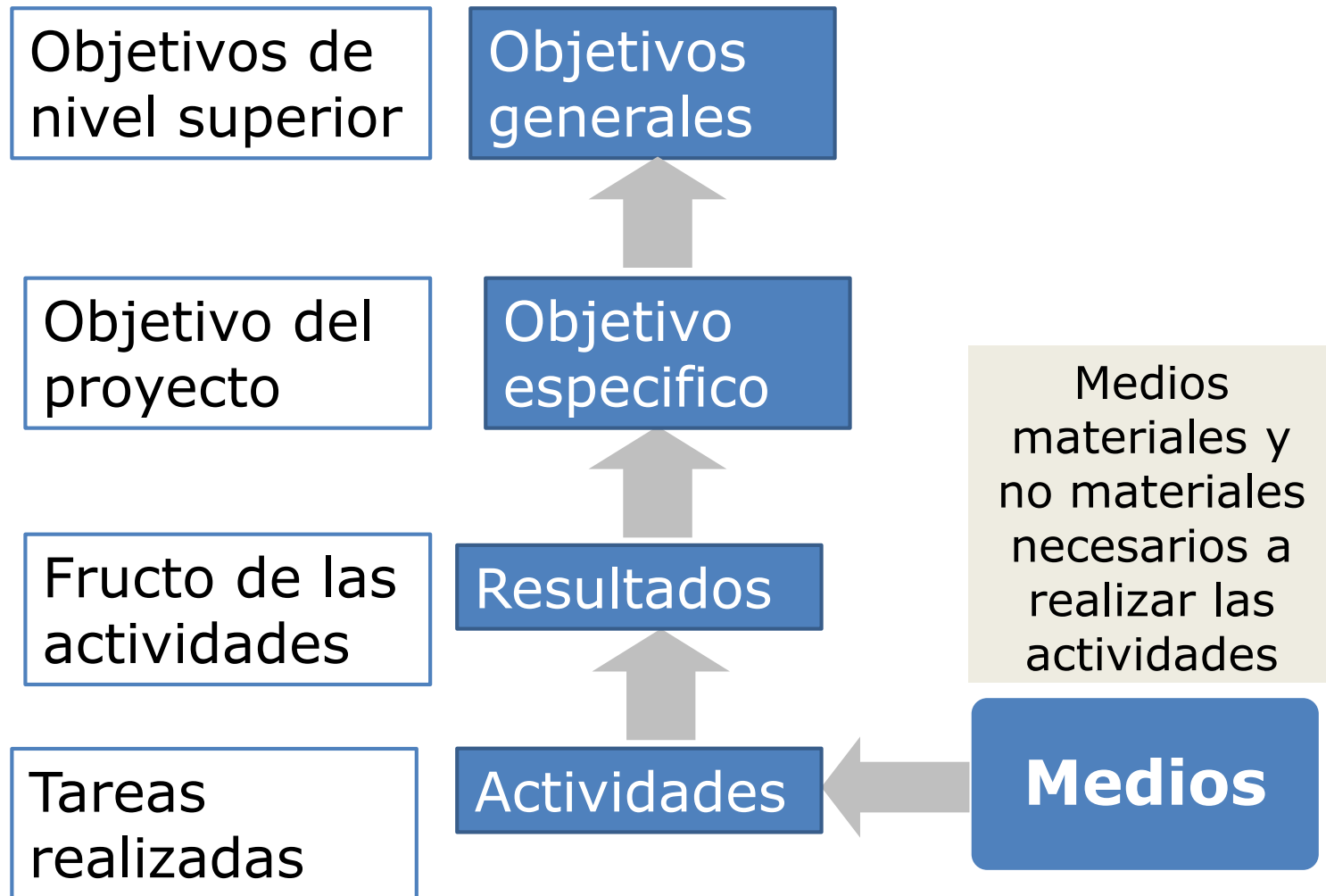
	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos Generales				
Objetivo Específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

# La logica de intervencion

Conjunto de etapas que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales:

- gracias a *los medios*, se emprenden **las actividades**;
- gracias a *las actividades*, se alcanzan **los resultados**;
- por medio de *los resultados*, se realiza el **objetivo específico**;
- a través del *objetivo específico* se contribuye a los **objetivos generales**.

# La logica de intervencion



# La logica de intervencion

Indica la estrategia de base utilizada y está constituida por:

- **Objetivo general:** a un nivel superior al del proyecto. La intervención contribuye a alcanzar el objetivo general, pero nunca lo alcanza directamente.
- **Objetivo específico:** objetivo que debe alcanzarse con la intervención, y con la probabilidad real de que subsista después de la fase de “proyecto”.

# La logica de intervencion

- **Resultados:** el fruto de las actividades realizadas, que, en su conjunto, suponen la consecución del objetivo específico.
- **Actividades:** acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados.



# Identificando la logica de intervencion

Selección de objetivos, resultados, actividades

# Identificación del objetivo específico

- Se selecciona un objetivo situado en la parte superior de la cadena de la estrategia elegida del diagrama de objetivos
- Si existieran otros objetivos del mismo nivel, se procede:
  - ▣ elaborando otro(s) marco lógico
  - ▣ transformando estos objetivos en hipótesis: en este caso, otras organizaciones se ocuparan de ello.

# Cómo identificar la lógica de intervención

- Elegir el nivel de los objetivos: cual será el objetivo específico y cual o cuales serán los objetivos generales

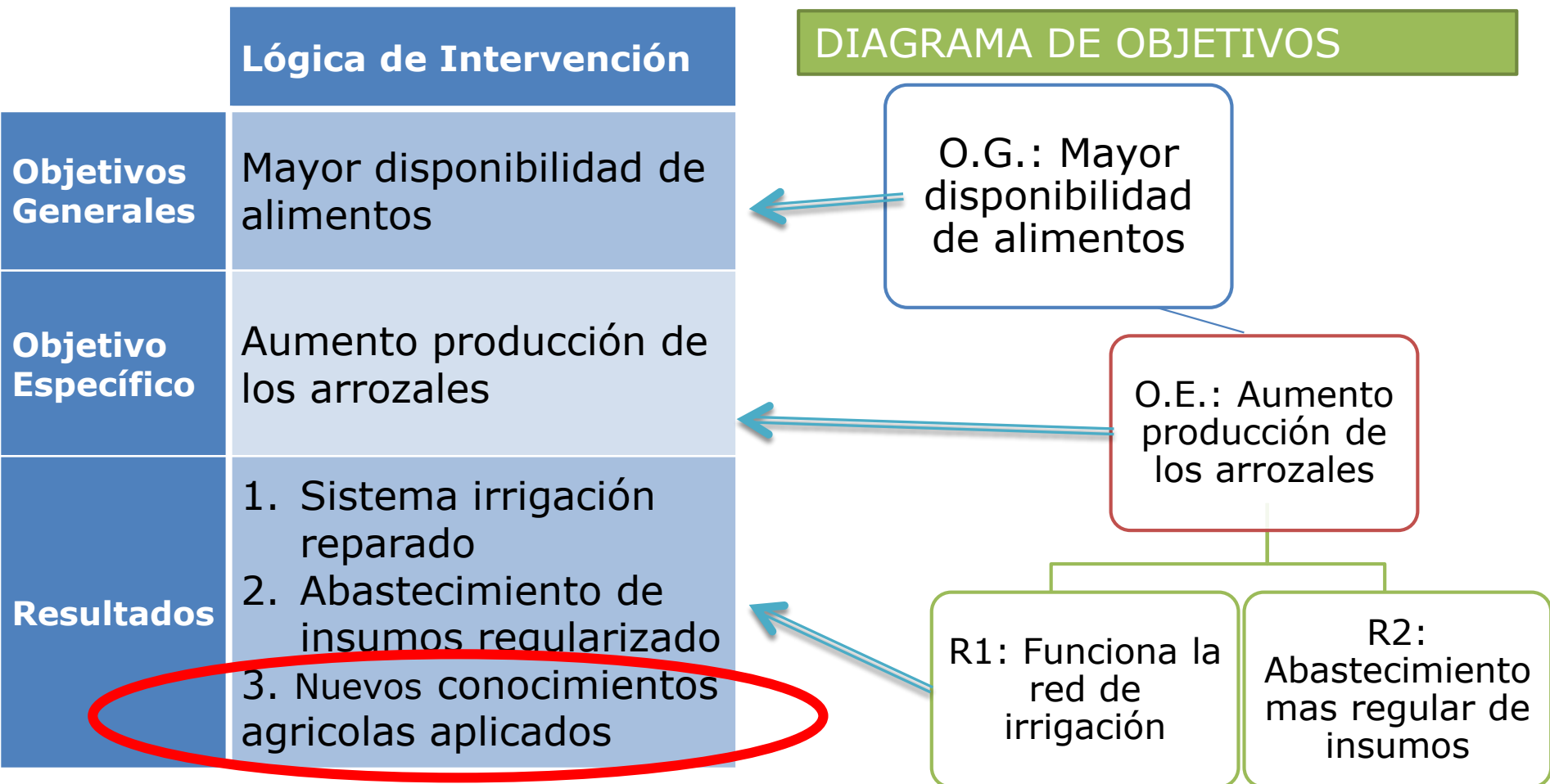
# DIAGRAMA DE OBJETIVOS



# Cómo identificar la lógica de intervención

- Traspasar los objetivos que figuran en el diagrama a los niveles correspondientes en la lógica de intervención.
- Identificar otras posibilidades y riesgos, que serán transformados en resultados o actividades:

# Cómo identificar la lógica de intervención



# Cómo identificar la lógica de intervención

- El resultado 3 no estaba en el diagrama de los objetivos, pero ha sido identificado gracias a un análisis sucesivo de las posibilidades y riesgos en la situación concreta.
- Con las actividades se hace lo mismo

# Identificar actividades en la lógica de intervención

## Lógica de Intervención

- Actividades**
- 1.1. Organizar a los agricultores locales
  - 1.2. Ahondar los canales
  - 1.3. Levantar diques
  - 2.1. Organizar la compra de insumos
  - 2.2. Organizar la distribución de insumos
  - 3.1. Organizar el servicio agrícola
  - 3.2. Formar a los agricultores

- ❑ Se escogen en el diagrama los “objetivos” que, según la lógica “medios-fin”, conducen a la realización de los resultados.
- ❑ *Se añaden otras actividades* identificadas mediante el análisis sucesivo de posibilidades y riesgos en la situación concreta.



# Las hipótesis

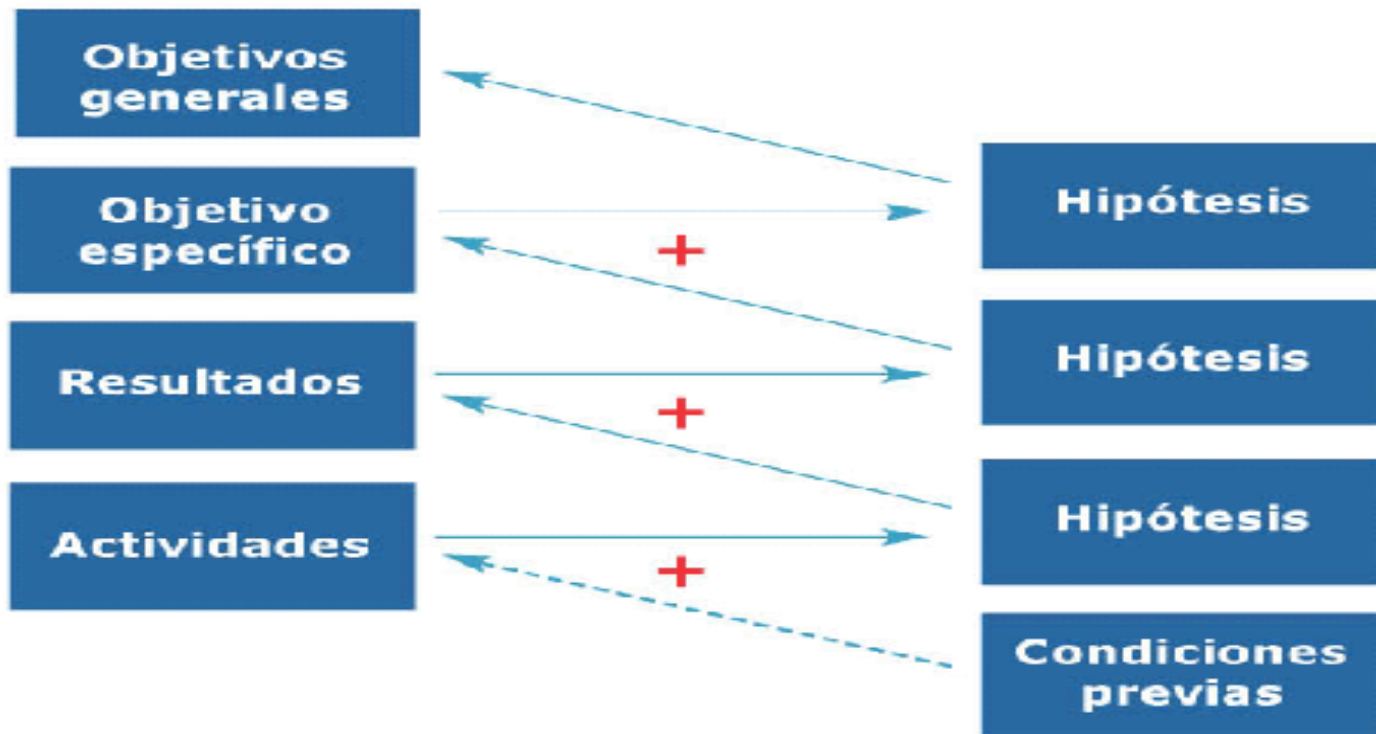
Los factores externos al proyecto

# Que son las hipotesis?

- Factores importantes para la realización satisfactoria del proyecto, pero que escapan a su control.
- Las hipótesis y riesgos son respuestas a la pregunta: “¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que pueden afectar su logro?”.

# Las hipótesis y el Marco Lógico

- En el marco lógico, las hipótesis se presentarían de la siguiente forma:



# Como ler el esquema de la hipotesis

- las actividades se inician una vez que se reúnan las condiciones previas;
- las actividades realizadas y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los resultados;
- los resultados obtenidos y las hipótesis a este nivel conducen al objetivo específico;
- el objetivo específico y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los objetivos generales.

# Regla para la apreciación de los factores externos

¿ES IMPORTANTE EL FACTOR EXTERNO?

SI

¿Es probable que se realice (por terceros)?

Prácticamente seguro

Bastante probable

Improbable

NO

No incluir en el marco lógico

No incluir en el marco lógico

Inscribir el factor externo como hipótesis en el marco lógico (cuarta columna)

¿Puede concebirse de nuevo la intervención para influir en este factor?

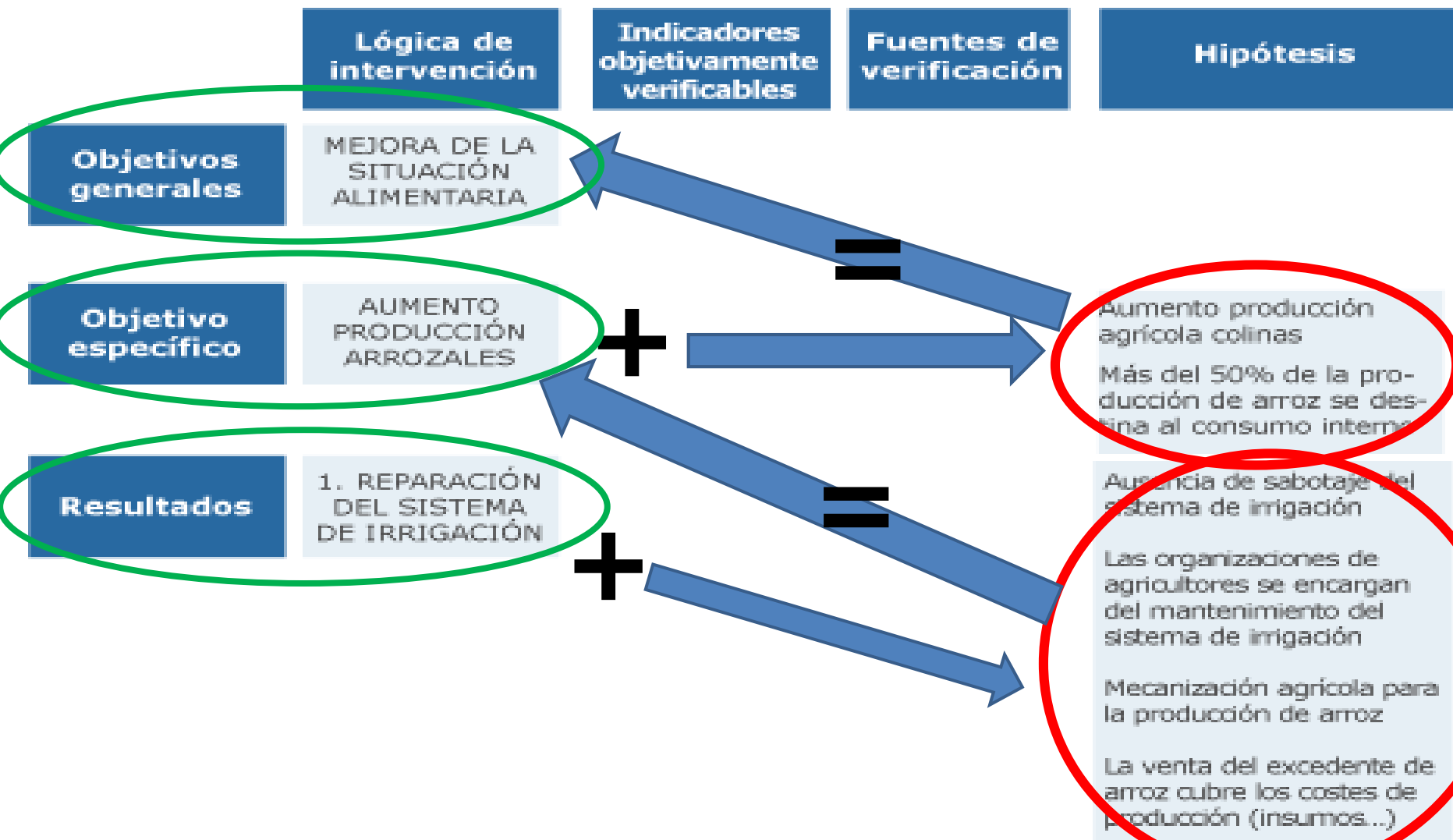
SI

Concebir nuevamente:  
añadir actividades y resultados  
cambiar el objetivo específico

NO

En este caso se trata de una "hipótesis fatal". La intervención no tiene sentido, a menos que la autoridad política encuentre una solución que permita eliminar esta hipótesis o transformarla en hipótesis aceptable.

# Ejemplo



# Aclaraciones sobre las hipótesis

- **¿Para qué introducir el concepto de "hipótesis"?**
- Una lógica de intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores a la intervención que se tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.

# Aclaraciones sobre las hipótesis

- **¿Dónde encontrar esos factores externos?**
- Algunos factores externos se encuentran como "objetivo" en el diagrama. Otros son identificados por expertos o por los grupos implicados.



# Aclaraciones sobre las hipótesis/riesgos

- **¿Cuándo se convierten factores externos en hipótesis o riesgos?**
- Hay que estudiar en qué medida los factores externos son importantes o vitales para el éxito del proyecto. Si son importantes pero no pueden integrarse en la lógica de intervención, se convierten en hipótesis.

# Aclaraciones sobre las hipótesis

- **¿Qué hacer cuando hay hipótesis importantes para el éxito del proyecto pero cuya realización resulta improbable (hipótesis fatal)?**
- Hay que abandonar el proyecto o formularlo de nuevo, añadiendo algunos resultados que deben alcanzarse o modificando el objetivo para específico.

# Aclaraciones sobre las hipótesis

- **¿Qué es una condición "previa"?**
- Es una condición que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención.